

Brazilian Journal of Business

Descrição das habilidades e práticas organizacionais para o desenvolvimento do programa de melhoria contínua - um estudo de caso de uma indústria moageira de cacau

Description of organizational skills and practices for continuous improvement program development - a case study of a cocoa mill

Recebimento dos originais: 18/06/2019

Aceitação para publicação: 16/07/2019

Fabiano Rodrigues Soriano

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos - UFSCar

Instituição: Universidade Estadual de Santa Cruz - Campus Soane Nazaré de Andrade

Endereço: Rodovia Jorge Amado, km 16, Bairro Salobrinho, CEP 45662-900. Ilhéus-BA, Brasil.

E-mail: frsoriano@uesc.br

Jose Carlos Pereira da Silva Junior

Graduado em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC

Instituição: Universidade Estadual de Santa Cruz - Campus Soane Nazaré de Andrade

Endereço: Rodovia Jorge Amado, km 16, Bairro Salobrinho, CEP 45662-900. Ilhéus-BA, Brasil.

E-mail: jcpsjunior@live.com

Joabe Vieira Andrade Souza

Graduado em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC

Instituição: Universidade Estadual de Santa Cruz - Campus Soane Nazaré de Andrade

Endereço: Rodovia Jorge Amado, km 16, Bairro Salobrinho, CEP 45662-900. Ilhéus-BA, Brasil.

E-mail: joabe.vas@gmail.com

Vinicius Cardoso da Silva Lopes

Graduado em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC

Instituição: Universidade Estadual de Santa Cruz - Campus Soane Nazaré de Andrade

Endereço: Rodovia Jorge Amado, km 16, Bairro Salobrinho, CEP 45662-900. Ilhéus-BA, Brasil.

E-mail: vcslopes@hotmail.com.br

Fernando Remigio Tamariz Luna

Doutor em Física pela Universidade de Campinas - UNICAMP

Instituição: Universidade Estadual de Santa Cruz - Campus Soane Nazaré de Andrade

Endereço: Rodovia Jorge Amado, km 16, Bairro Salobrinho, CEP 45662-900. Ilhéus-BA, Brasil.

E-mail: tamariz@uesc.br

Maruedson Pires Martins

Doutor em Engenharia Elétrica pela UFU

Instituição: Universidade Estadual de Santa Cruz - Campus Soane Nazaré de Andrade

Endereço: Rodovia Jorge Amado, km 16, Bairro Salobrinho, CEP 45662-900. Ilhéus-BA, Brasil.

E-mail: maruedson01@yahoo.com.br

Roberto Carlos Felício

Doutor em Química pela UNESP

Instituição: Universidade Estadual de Santa Cruz - Campus Soane Nazaré de Andrade

Endereço: Rodovia Jorge Amado, km 16, Bairro Salobrinho, CEP 45662-900. Ilhéus-BA, Brasil.

E-mail: rcfelicio@UESC.br

Adjeferson Custódio Gomes

Doutor em Engenharia Elétrica pela UFU

Instituição: Universidade Estadual de Santa Cruz - Campus Soane Nazaré de Andrade

Endereço: Rodovia Jorge Amado, km 16, Bairro Salobrinho, CEP 45662-900. Ilhéus-BA, Brasil.

E-mail: acgomes@uesc.br

RESUMO

A indústria moageira de cacau nacional enfrenta desafios relacionados a concorrência de moageiras instaladas em países do continente africano no que diz respeito ao custo de produção. Neste sentido, a Melhoria Contínua (MC) se apresenta como uma das alternativas viável na busca pela redução de custo e melhoria na eficiência produtiva. A MC se caracteriza por uma busca permanente e acumulativa, no longo prazo, de produtividade e qualidade dos processos, além da satisfação das partes interessadas na organização por meio do uso abordagens de melhoria e técnicas, tanto estatística como gerencial articulada na forma de habilidades. Por isso posto, o objetivo deste trabalho se concentra em descrever as práticas de melhoria contínua adotadas pela empresa moageira de cacau selecionada como objeto de estudo de caso. A avaliação da adoção das práticas de melhoria será feita por meio de um estudo de caso único utilizando como instrumento de pesquisas, observações in loco e entrevistas semiestruturada com os gestores da qualidade responsáveis pela MC da empresa localizada no litoral sul do estado da Bahia, região cacaueira. Como resultado deste trabalho destaca-se que a ausência de um sistema integrado de melhoria contínua que impossibilita um melhor retorno, análise e continuidade dos projetos implantados. Nota-se também a necessidade de um amadurecimento e delimitação as responsabilidades dentro da organização para que as tentativas de mudança que resultem em fracasso deixem de procurar culpados. Ainda existe a necessidade de sensibilizar as pessoas da organização quanto à necessidade de treinamento do nível operacional além do fortalecimento de mecanismo para a retenção de conhecimento.

Palavras-chave: Indústria Moageira de cacau, Melhoria contínua, Habilidade Organizacional.

ABSTRACT

The national cocoa milling industry faces challenges related to competition from mills installed in African countries with regard to the cost of production. In this sense, Continuous Improvement (MC) is presented as one of the viable alternatives in the search for cost reduction and improvement in production efficiency. MC is characterized by a permanent and cumulative long-term pursuit of process productivity and quality, as well as the satisfaction of stakeholders in the organization through the use of improvement approaches and techniques, both statistical and managerial articulated in the form of skills. That said, the objective of this paper is to describe the continuous improvement practices adopted by the selected cocoa milling company as a case study object. The assessment of the adoption of improvement practices will be made through a single case study using as a research tool, on-site observations and semi-structured interviews with the quality managers responsible for the MC of the company located on the southern coast of the state of Bahia, Brazil. cacao tree. As a result of this work, it is highlighted that the absence of an integrated continuous improvement system that precludes a better return, analysis and continuity of the implemented projects. There is also a need to mature and demarcate responsibilities within the organization so that attempts at change that result in failure cease to look guilty. There is still a need to sensitize people in the organization to the need for operational-level training in addition to strengthening a mechanism for knowledge retention.

Key word: Cocoa Milling Industry, Continuous Improvement, Organizational Skill.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente as indústrias moageiras de cacau do Brasil lidam com a necessidade de melhorar a eficiência de seus processos produtivos no sentido de se tornarem empresas mais enxutas, atender às especificações de seus principais clientes e sobreviver frente aos desafios impostos pela concorrência emergente em países do continente africano produtores de cacau, além de manter a padronização de qualidade e a segurança de seus produtos. Neste sentido, a Melhoria Contínua (MC) se apresenta como uma alternativa viável na busca pela excelência operacional. Assim, avaliar o nível adoção das práticas em e das habilidades para a MC contribuirá para que os gestores da empresa pesquisada desenvolvam ações que visem o aumento da produtividade na organização (BESSANT; CAFFYN, 1997; BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GALLAGHER, 2001; BHUIYAN; BAGHEL, 2005; CAPPELLI; 2010, IMAI, 1997, MONTGOMERY; 2010; OPRIME; SORIANO; DONADONE, 2011; SORIANO, 2011 a-b.).

O objetivo do trabalho é identificar as práticas de MC adotadas por uma empresa moageira de cacau do Sul da Bahia, selecionada como objeto de estudo. A avaliação da adoção das práticas de melhoria será feita por meio de observação *in loco* e de entrevistas semiestruturada com os gestores da qualidade responsáveis pela MC da empresa. A empresa estudada está localizada no litoral sul do estado da Bahia, região cacaueira tendo como principais produtos o líquido, torta, manteiga e o pó de cacau. Esta empresa foi selecionada para estudo, pois possui um Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9000 e de segurança na produção de alimentos FSSC22000 implantados. Ambos os sistemas que estabelecem como requisitos a necessidade de um sistema de MC.

Apesar de ser um trabalho que estuda uma unidade básica de produção de um setor alimentício específico, no caso moagem de cacau, seus resultados podem ser abstraídos para outros segmentos agroalimentares sendo este trabalho de característica descritiva e de generalizável.

Este trabalho se justifica de forma acadêmica, pois se constata a falta de trabalhos empíricos, no contexto nacional que demonstram a articulação da MC com uma fonte de dados para se obter vantagem competitiva no setor cacaueiro e também se justifica de maneira prática, pois demonstra para os gestores agroindustriais os seus resultados práticos. Ainda com relação à justificativa observa-se em relatos da literatura a importância do sistema de MC para o desenvolvimento do agronegócio nacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A MC se caracteriza por uma busca permanente e acumulativa, no longo prazo, de produtividade e qualidade dos processos, além da satisfação das partes interessadas na organização por meio do uso abordagens de melhoria e técnicas, tanto estatística como gerencial. (BESSANT; CAFFYN, 1997; BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GALLAGHER, 2001; BHUIYAN; BAGHEL, 2005; CAPPELLI; 2010, IMAI, 1997, MONTGOMERY; 2010; OPRIME; SORIANO; DONADONE, 2011; SORIANO, 2011 a-b).

A MC é difundida nas organizações por meio de programas, filosofias ou metodologias. Dentre as abordagens mais utilizadas com foco na redução da variabilidade do processo produtivo destacam-se, por exemplo: a Gestão da Qualidade Total (TQM), Seis Sigma; Lean-Sigma, Kaizen, Teoria das Restrições (TOC), dentre outras. No Brasil, a MC foi baseada no modelo de gestão do Total QualityControl (TQC) estilo Japonês, na década de 1980. Sua implantação se deve principalmente pelo sucesso e destaque internacional dos produtos e da gestão das empresas Japonesas após a segunda guerra (OPRIME; SORIANO; DONADONE, 2011; SORIANO, 2011 ab).

A MC também pode ser articulada na forma dos eventos kaizen, que são pequenos eventos de melhoria de problemas, que duram de três a cinco dias na empresa. Esse evento deve ser planejado previamente por quem o irá executar e após sua execução deve ocorrer um *follow-up* do evento, para verificar que as ações feitas serão duradouras. Este evento é guiado pela metodologia cíclica e de fases bem definidas para a análise de problemas, descrito pela sigla em inglês DMAIC (DEFINE, MEASURE, ANALYSE, IMPROVE, CONTROL) e em cada uma dessas fases, utilizam-se ferramentas estatísticas e gerenciais (OPRIME; SORIANO; DONADONE, 2011; SORIANO, 2011 a-b.).

A implantação da MC é um processo que depende das habilidades organizacionais observadas e não classificadas como um processo natural que ocorre nas empresas. O Quadro 1 mostra o conjunto de as habilidades que devem ser desenvolvidas no sistema de MC e seus comportamentos associados.

Quadro:01 Habilidades e comportamentos necessário para a melhoria contínua (MC)

Habilidade Organizacional	Comportamentos constitutivos
4.1 Adotar hábito do MC - Desenvolver a habilidade de gerar envolvimento sustentável em MC	1.1.As pessoas usam ciclos formais de identificação e solução de problemas; 1.2.As pessoas usam técnicas e ferramentas simples; 1.3. As pessoas usam medidas simples para dar forma ao processo de melhoria; 1.4. Indivíduos e grupos iniciam e desenvolvem atividades de MC e participam do processo;

	<p>1.5. Ideias são respondidas rapidamente, ou implementadas, ou é justificada a não implementação;</p> <p>1.6. Gerentes apoiam o processo de MC por meio da alocação de recursos;</p> <p>1.7. Gerentes reconhecem de maneira formal a contribuição dos funcionários para o MC</p> <p>1.8. Gerentes dão o exemplo, tornando-se ativamente envolvidos na implementação de MC;</p> <p>1.9. Gerentes apoiam experimentos não punindo erros; ao contrário, incentivam que se aprenda com eles.</p>
4.2 - Foco no MC Gerar e sustentar a habilidade de ligar MC aos objetivos estratégicos da organização.	<p>2.1. Indivíduos e grupos usam os objetivos estratégicos da organização para priorizar os melhoramentos;</p> <p>2.2. Todos são capazes de explicar qual é a estratégia de operações e quais são os objetivos;</p> <p>2.3. Grupos e indivíduos avaliam as mudanças propostas contra os objetivos das operações</p> <p>2.4. Indivíduos e grupos medem/monitoram os resultados das atividades de melhoramento;</p> <p>2.5. Atividades de MC são parte do trabalho de indivíduos e grupos, não uma atividade paralela</p>
4.3 Divulgação- Gerar a habilidade de passar o MC através de barreiras organizacionais.	<p>3.1. As pessoas colaboram em grupos interfuncionais;</p> <p>3.2. As pessoas entendem e compartilham uma visão holística;</p> <p>3.3. As pessoas são orientadas para os consumidores internos e externos em suas atividades de MC;</p> <p>3.4. Há projetos específicos de MC com atores externos;</p> <p>3.5. Atividades de MC relevantes envolvem representantes de níveis hierárquicos diferentes.</p>
4.4- MC no sistema de Melhoria Contínua -Gerar a habilidade de administrar estrategicamente o desenvolvimento do MC	<p>4.1. O sistema de MC é continuamente monitorado e desenvolvido;</p> <p>4.2. Há um processo de planejamento cíclico em que o sistema de MC é regularmente revisado e alterado;</p> <p>4.3. A alta gerência torna disponíveis recursos suficientes para</p>

	<p>apoiar o desenvolvimento contínuo do sistema de MC;</p> <p>4.4. O sistema de MC é desenhado para que se encaixe na estrutura e infraestrutura atual;</p> <p>4.5. Quando uma grande mudança organizacional é planejada, seu impacto potencial sobre MC é avaliado.</p>
4.5 Reforço do conceito - Gerar a habilidade de articular e demonstrar os valores de MC	<p>5.1. Quando alguma coisa vai mal, as pessoas em todos os níveis hierárquicos procuram esclarecer as razões, frente a culpar indivíduos;</p> <p>5.2. Pessoas em todos os níveis demonstram crença compartilhada no valor de pequenos passos e que todos podem contribuir, envolvendo-se ativamente em conseguir e reconhecer melhoramentos incrementais.</p>
4.6- Construir a organização que aprende Gerar a habilidade de aprender através da atividade de MC	<p>6.1. Todos aprendem com suas experiências, boas ou ruins;</p> <p>6.2. Indivíduos procuram oportunidades para desenvolvimento pessoal/aprendizado;</p> <p>6.3. A organização captura e compartilha o aprendizado de indivíduos e grupos;</p> <p>6.4. Gerentes aceitam e agem sobre todo o aprendizado que acontece;</p> <p>6.5. Mecanismos organizacionais são usados para empregar o que foi aprendido em toda a organização.</p>

Fonte: BESSANT; CAFFYN, 1997; BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GALLAGHER, 2001; SORIANO, 2011b

As habilidades mostradas no quadro 01 reforçam a ideia de que é preciso envolver todas as pessoas da organização em prol da MC, independentemente de sua função e nível hierárquico, assim como é importante realizar uma mudança comportamental e cultural na empresa, visando tornar máximo o alinhamento dessas habilidades com a MC. Também é possível perceber que o entendimento do MC não deve ficar restrito à gerência. Todos devem saber seu papel na MC e como ela irá ajudar a empresa, de forma que essa consciência seja observada quando todos, na organização tiverem uma visão sistêmica da MC (BESSANT; CAFFYN, 1997; BESSANT, CAFFYN; GALLAGHER, 2001; BHUIYAN; BAGHEL, 2005; CAPPELLI, 2010; IMAI, 1997, MONTGOMERY; 2010).

3. MÉTODO DE PESQUISA

A empresa a ser estudada foi selecionada por atender a três critérios: Ter processos certificados pela ISO 9000 e FSSC22000; ter um programa de qualidade que contemple a melhoria contínua e desenvolve projetos de MC.

Esta pesquisa foi conduzida da seguinte forma: primeiramente, foi efetuado um levantamento bibliográfico a fim de identificar os principais conceitos relacionados às habilidades para a MC, posteriormente foi conduzida uma entrevista semiestruturadas com os gestores de qualidade da indústria moageira de cacau seguido visitas às instalações com o objetivo de verificar a necessidade da inclusão ou exclusão de conceitos relevantes para esta pesquisa. Feito isto foi realizada uma nova entrevista formal para identificar como a empresa estava lidando com a MC, quais são seus principais motivadores, práticas e habilidades implantadas.

Para a análise da habilidade da empresa, foi utilizado um questionário adaptado de Soriano et.al. 2010b no qual a observância de cada comportamento foi verificada, as evidências da ausência ou presença de cada comportamento foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas e houve observação *in loco* do funcionamento da indústria moageira. Segundo Cauchik-Miguel, 2010, o uso de questionários aliado à observação *in loco* são métodos válidos para coletar evidências e permitem a utilização da técnica de triangulação para sustentar a existência das praticas de MC.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico são apresentados os resultados obtidos mediante as observações *in loco* guiadas por um questionário estruturado. Os subtópicos estão divididos nas formas de habilidades para a MC conforme estabelecido a sequencia no quadro 01 e baseado nos trabalhos de Bessant; Caffyn, 1997; Bessant, J.;Caffyn, S.; Gallagher,2001.

4.1. ADOTAR O HÁBITO DE MC

A empresa promove mudanças e buscar melhores resultados, então qualquer mudança para melhor é bem vista, contanto que sejam informado e aprovado pelos superiores e não afetem substancialmente a eficiência produtiva.

Em relação aos hábitos relacionados à MC nota-se que as pessoas dentro da organização utilizam ciclos formais de identificação e solução de problemas e típicos da MC tais como: eventos Kaizen e a utilização de ciclos PDCA, envolvendo os funcionários de todos os níveis de decisão fazendo uso de técnicas e ferramentas simples para controlar, monitorar, analisar e melhorar cada fase do processo de melhoria, tais como: gráficos de controle, *check-lists* de inspeção, 5W2H e fluxogramas.

A empresa estudada possui um programa de sugestões de melhorias, no qual qualquer funcionário pode preencher um formulário explicando sua proposta de melhoria que será analisado por uma comissão em tempo hábil, que serão premiadas as três propostas mais valorosas de acordo com a opinião dos avaliadores. Além disso, a gerência possibilita ao funcionário o desenvolvimento e implantação de novas técnicas, ferramentas, metodologias que possam agregar valor à empresa.

Entretanto, ainda não há justificativa da não implantação das ideias que rejeitadas pela comissão julgadora. Os funcionários autores das sugestões vencedoras do programa de melhoria são parabenizados nas reuniões trimestrais envolvendo toda a empresa, são parabenizados por e-mails com toda a empresa em cópia e suas fotos e propostas são apresentadas em cartazes espalhados por toda a empresa.

Observa-se, que apenas parte da média gerência média está focada no processo de MC, uma vez que a alta gerência está diretamente envolvida no desenvolvendo de projetos de grande impacto econômico e assim direcionado a metas de desempenho organizacionais. Dentro do contexto da adoção das habilidades da MC são realizados treinamentos anualmente de reciclagem para os funcionários referentes temas como Boas Práticas de Fabricação, Segurança do Trabalho e Certificações (ISO 9.001 e FSSC 22.000).

4.2 FOCO NO MC

Em sua maioria os indivíduos e grupos de melhoria usam os objetivos estratégicos da organização para priorizar seus conhecimentos em MC utilizando em sua maioria projetos simples são implementados independente desse alinhamento estratégico, estando mais relacionada à facilidade de implementação e retorno financeiro rápido. Entretanto, as propostas do programa de melhoria que estão alinhadas com a estratégia organizacional tem maior probabilidade de aceitação e são conduzidas por uma equipe especializadas contando muitas vezes com a participação de consultores externos.

O corpo de gerentes e parte do time de supervisores é capaz de explicar a estratégia de operações e seus objetivos organizacionais. Todavia, não foi observado grande conhecimento por parte dos operadores capazes de explicar qual é a estratégia de operações e quais são os seus objetivos. Nota-se uma falha de comunicação e alinhamento dos objetivos estratégicos da organização, necessitando que todos os presentes na organização estejam alinhados na busca pela excelência operacional. As mudanças apesar de muitas vezes criarem novos processos e requisitos a serem atendidos, são vistas como benéficas para a companhia e para os trabalhadores.

Também é realizado um trabalho de conscientização dos colaboradores que estão envolvidos no setor/atividade a ser melhorada, isto possibilita melhor aceitação e entendimento para o

colaborador, e também uma melhor avaliação dos resultados por parte deles. Observou-se que os funcionários do nível operacional não demonstram, em sua maioria, o interesse pelo monitoramento do processo e seus resultados obtidos a não ser que afetem o seu trabalho.

Entretanto, a avaliação do desempenho dos gerentes é impactada diretamente pelos resultados das atividades de melhoramento, uma vez que os processos pelos quais eles são responsáveis vão apresentar melhor qualidade caso as atividades de melhoramento sejam realizadas. Além disso, alguns gerentes têm meta de melhoria a serem estabelecidas por meio do desenvolvimento de novos projetos, assim como a unidade tem como objetivo atingir uma aderência mínima em cada área às metas estabelecidas pela organização.

Observa-se que a empresa trabalha em duas frentes de melhoria, a primeira corresponde a melhorias não estratégicas e que exigem pouco investimento, sendo articulada pelas pessoas do nível operacional. A segunda frente de ataque às questões de melhorias é envolvida projeto estratégico com um grupo seletivo de colaboradores de média gerência e consultorias externas no intuito de desenvolver melhorias que representem ganhos financeiros maiores se comparado com a primeira.

4.3 DIVULGAÇÃO DO MC

As pessoas da organização não entendem e compartilham uma visão holística, pois parte da gerência ainda foca apenas na área pela qual é responsável, perdendo assim a capacidade de ter uma visão holística e as pessoas são orientadas para os clientes. Em parte isso se deve ao número pequeno de clientes e sua proximidade em tratar das questões de produto e processo.

A organização busca atender aos padrões estabelecidos pelos clientes, desta forma nota-se que as ordens e receitas de produção seguem do cliente para a serem cumpridas suas exigências. Observa-se que há projetos específicos de MC com atores externos. Neste sentido, a empresa solicita dos seus fornecedores o aprimoramentos/modificações nas embalagens, insumos e utensílios fornecidos. Também as realizações de auditorias internas e independentes auxiliam no aprimoramento nos processos internos da mesma e de seus fornecedores.

As atividades de MC relevantes envolvem representantes de níveis hierárquicos diferentes visto que desde o nível operacional ao estratégico, todos têm sua função no sistema de melhoria contínua da empresa e no desenvolvimento de projetos de melhoria. Assim os gerentes são responsáveis por monitorar e traçar ações para atingir o nível de melhoria desejado e os supervisores são responsáveis por garantir os resultados. Já ao nível operacional cabe a implantação das modificações aprovadas.

4.4 MC NO SISTEMA DE MC

O sistema de MC é continuamente monitorado. Há um processo de planejamento cíclico em que o sistema de MC é regularmente revisado e alterado para atender aos requisitos da norma ISO 9001 de forma a entender a infraestrutura atual.

Não foi possível observar se grande mudança organizacional é planejada, seu impacto potencial sobre MC é avaliado. Além disso, alguns mecanismos organizacionais são usados para empregar o que foi aprendido por meio de treinamento em toda a organização uma vez que ocorre a seleção das melhores propostas e as mesmas são implantadas na empresa, visando sempre à melhoria. Além disso, a partir dos cursos e programas fornecidos pela empresa, é estimulado pela gerência a aplicação dos métodos e ferramentas nos processos da organização, no desenvolvimento dos projetos de melhoria.

4.5 REFORÇO DO CONCEITO

Foi observado que o desempenho ruim de cada área é visto como culpa da mesma. Isso pode ser percebido quando uma área apresenta resultados ruins, e apenas a mesma é responsável pelos resultados, apesar da interferência ou dependência de outras áreas para alcançar o indicador. Além disso, uma atitude corriqueira é primeiramente procurar e acusar os culpados, por último o problema será analisado e tratado.

As pessoas de todos os níveis demonstram uma crença compartilhada no valor de pequenos passos e que todos os membros da organização podem contribuir para o processo de melhoria envolvendo-se ativamente em conseguir e reconhecer melhoramentos incrementais, uma vez que a gerência e os supervisores são engajados em alcançar melhorias e metas em suas áreas de atuação, por meio da adoção de novas práticas, sejam estas simples ou complexas baseada na colaboração especial do nível operacional.

4.6. CONSTRUIR A ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE

Foi observado que todos aprendem na organização com suas experiências, boas ou ruins, uma vez que a gerência estimula a utilização de novas ferramentas e técnicas, como novas planilhas e acompanhamentos, e quando estas falham, as falhas são vistas como tentativas e não fracassos, desta forma não desistindo na primeira vez. Além disso, também um programa de metas individuais, em que o superior avalia o desempenho das atividades do supervisionado dando a ele um *feedback*.

Os indivíduos procuram oportunidades para desenvolvimento pessoal/aprendizado por meio de cursos para os funcionários referentes a áreas ligadas a melhoria da qualidade. Diversas vezes parte dos colaboradores entenderem o desenvolvimento de aprendizagem como obrigação, pois os cursos são aplicados em horário de trabalho ou com horas extras. Assim, demonstrou-se resistência quanto a

mudanças no seu modo de trabalhar/operar, apesar da noção de que seu benefício para a empresa, mas devido à obrigatoriedade de alguns cursos os funcionários sentem-se obrigados a participar.

A organização captura e compartilha o aprendizado de indivíduos e grupos de forma informal nos treinamentos com colaboradores experientes, cursos e programas de melhores práticas, onde diversos funcionários de setores diferentes trocam informações sobre seus setores e suas atividades. Esse aprendizado é compartilhado para que todos possam se beneficiar.

Observou-se que gerentes não agem sobre todo o aprendizado que acontece devido ao foco exagerado nas operações e na resolução de problemas momentâneos, cobrados pela alta diretoria, que não se preocupa com o método ou ferramenta utilizado para resolução do problema, e sim com os resultados imediatos de resolução dos problemas, no qual acaba não dando continuidade em sua melhoria.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi alcançado, pois se identificou as práticas de MC adotadas pela empresa moageira de cacau selecionada como objeto de estudo. Conclui-se, portanto, que apesar da empresa não possuir um departamento específico para cuidar das questões de Qualidade e Gestão de Projetos as atividades de MC estão inserida dentro da empresa como um dos princípios da norma ISO 9000.

Além disso, a gerência da grande importância ao aprimoramento dos padrões de qualidade, pois estimula seus colaboradores em todos os níveis a atingirem metas de qualidade. Desta forma a empresa estudada possui projetos por cada setor da empresa, muitas vezes desestruturado. Entretanto, a ausência de um sistema integrado de melhoria contínua impossibilita um melhor retorno, análise e continuidade das melhorias implantadas.

Observou-se que a empresa busca um aprimoramento contínuo de suas atividades sempre revisando seus procedimentos operacionais e desenvolvendo metas organizacionais, Partes dos eventos de qualidade ocorrem em reuniões trimestrais com a finalidade de demonstrar os resultados para toda a organização, compará-los com as metas e obter propostas de melhorias. Durante a elaboração deste trabalho observou-se a iniciativa por parte a organização de treinar alguns funcionários chaves em abordagens de melhoria mais intensivas como o Controle Estatístico de Processo e Seis Sigma.

Apesar das iniciativas de mudança no sistema de MC nota-se a necessidade do amadurecimento e delimitação as responsabilidades dentro da organização para que não se busque culpados e as tentativas de mudança que resultem em fracasso deixem de procurar culpados.

O Processo de MC da empresa segue duas vertentes a primeira com mudanças ou projetos de menor impacto financeiro que buscam valorizar as iniciativas dos operários e a segunda vertente com projetos maiores que envolvem mudanças mais radicais e que necessitam da intervenção de consultorias externas. Apesar da iniciativa de envolver todos os funcionários com as atividades de MC ainda existe a necessidade de sensibilizar quanto à necessidade de treinamento do nível operacional além do fortalecimento de mecanismo para a retenção de conhecimento.

REFERÊNCIAS

- BESSANT, J.; CAFFYN, S. High involvement innovation through continuous improvement. **International Journal of Technology Management**, v. 14, n. 3, p. 7-28, 1997.
- BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GALLAGHER, M. An evolutionary model of continuous improvement behavior. **Technovation**, v. 21, p. 67-77, 2001.
- BHUIYAN, N.; BAGHEL, A. An overview of continuous improvement: from the past to the present. **Management Decision**, v. 43, n. 5, p. 761-771, 2005.
- CAUCHIK-MIGUEL, P. A. et. al. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CAPPELLI, L. et. al. Statistical techniques for continuous improvement: a citizen's satisfaction survey, **The TQM Journal**, v. 22, n. 3, p. 267- 284, 2010.
- IMAI, M. **GembaKaizen: A common sense, low-cost approach to management**. McGraw-Hill, New York, 1997.
- MONTGOMERY, D. C. A modern framework for achieving enterprise excellence. **International Journal of Lean Six**, v. 1, n. 1, p. 56-65, 2010.
- OPRIME, P. C.; SORIANO, F.R. ; DONADONE, J. C. Análise da teoria e práticas da melhoria contínua nos programas Seis Sigma. In: **ENEGEP, XXI**, 2011, Belo Horizonte. Anais..., Belo Horizonte: ABEPRO, 2011. p. 01-11.
- SORIANO, F.R. et. al. Análise da importância da aplicação da melhoria para o desempenho de empresas de manufatura. In: **SIMPEP XVIII**, 2011, BAURU. Anais.... Bauru: UNESP, 2011. a

SORIANO, F.R. et. al. Comparative Analysis of Continuous Improvement Activities Among Small, Medium and Large Companies. In: **ICPR XXI**, 2011, Stuttgart. Anais... , Stuttgart: Fraunhofer-Institut, 2011.b